

# 坂本光司の

私が出会った“人を幸せにする日本の誇り”

# 世界に自慢したい会社

## 社会福祉法人 雲南ひまわり福祉会

(障がい者支援福祉事業／島根・雲南市)



地域のさまざまなニーズに応え、広範な福祉活動の要として絶大な信頼を得ている雲南ひまわり福祉会

事と事務局長からここで行われていることや、さまざまなる心温まるエピソードを聞いて、やはり評判どおりの良質なところであることを私も実感した。その中から、エピソードを1つ紹介する。夏休みにある女子高生がボランティアとして手伝いに来たいというので、なぜここを選んだのかと尋ねた。すると、「彼女の母親がここで働いているが、いつも楽しそうにしていて、現場でどんなことがあったのか、いかに良いところかを話してくれるで、それなら自分も体験してみたいと思ったから」だという。それを聞いた常務理事と事務局長は、自分の職場を家族に自信を持って話してくれているのは、これまで進んできた方向が間違っている

ことや、さまざまなる心温まるエピソードを聞いて、やはり評判どおりの良質なところであることを私も実感した。

その中から、エピソードを1つ紹介する。夏休みにある女子高生がボランティアとして手伝いに来たいというので、なぜここを選んだのかと尋ねた。すると、「彼女の母親がここで働いているが、いつも楽ししそうにしていて、現場でどんなことがあったのか、いかに良いところかを話してくれるで、それなら自分も体験してみたいと思ったから」だという。それを聞いた常務理事と事務局長は、自分の職場を家族に自信を持って話してくれているのは、これまで進んできた方向が間違っている

### 全員参加型のボトムアップ方式でスタッフのモチベーション向上

今回のテーマは、企業の成長発展というより、スタッフがなぜ辞めずに樂しそうに働けるのかということである。同法人はそこに注目し組織改善に乗り出したわけだが、具体的にどのようなことをしたのか。

1つは、トップダウン方式を改めてボトムアップ方式の組織運営に切り替えたことである。つまり、何事も経営層だけでなく現場のスタッフも一緒に決めていけば、組織への不平不満や人間関係の悪化を防ぐことができると考えたのだ。そのため、縦割りではなく横のつながりを重視して、さまざまな問題に対する委員会を設け、全員が関わり意志決定できるようにした。それもやらされ感なく活動できるよう、勤務時間内に行うことにして、スタッフ一人一人が考えたアイデアや企

なかつた表れだと私に話してくれた。よく私は、経営者や幹部社員に対しても、「あなたの言動はお天道様に顔向かができますか」「もしあなたが逆の立場だったら、その言動を支持・尊敬できますか」と問い合わせている。しかし、この二人にはそんなことを問い合わせる必要はない。まさにリーダーの模範のような人物なのである。

画、職場環境改善などの意見を運営に生がしていった。その結果、人間関係を悪化させる派閥意識はなくなり、仲間意識を高めるお互いさま風土が培われていったのである。

2つ目に、基本理念を浸透させるために、具体的な行動指針を策定したことである。いくら良い理念を掲げても、ハード面、ソフト面からその浸透策を準備しなければ理念を生かすことはできない。そこで策定したのが、「サービスの質の向上」「安心して働く職場づくり・職場への定着支援」である。つまり、CS(顧客満足)、ES(従業員満足)だけでなくEH(従業員のハピネス)にも注目したのである。同法人に訪問した際には「ここで働けてよかったです」と言って退職してもらうのが理想」だと話してくれた。

そして3つ目が、法定内福利厚生の充実である。具体的には、施設内全ての空調設備を整備したこと、女性スタッフ専用の休憩スペースを確保したこと、生理休暇ではなく「女性休暇」として女性管理者に届け出られるようにしたことなど多岐にわたるのだが、これらもスタッフから出た要望に沿うかたちで実現させていった。

また、非正規スタッフへの待遇も大幅に改善させており、以前は55歳で昇給停止だったが、年齢制限なく定期的に

年間離職率が15%と高い福祉業界において過去8年間正規スタッフの離職者ゼロを継続する社会福祉法人「雲南ひまわり福祉会」。それを実現させたのは、基本理念を実践するために、ボトムアップ方式でスタッフが安心して働く職場づくりに取り組んできることによる。スタッフが幸せに働く環境づくりは、これから企業にとって大きなテーマである。

福祉業界は離職が多く、6割の法人が深刻な人手不足に陥っている。スタッフの満足度や帰属意識の最大限のバローメーターとなるのが離職率だが、この業界の平均が年間15%前後、中には20%を超えるところもあるという。3年もすればほとんど入れ替わってしまうほど離職率が高い。

離職理由の第一は、職場の人間関係の悪化、第二に福利厚生制度や施設の未整備、第三に法人の組織運営に関する不平不満、第四に将来性を感じられないというものだった。つまり、決して仕事そのものが嫌なのではなく、「働く環境が整っていない」ことが離職につながっているのである。

だとすれば、この4つの問題を解決すればいいだけではない。そこを怠るから、スタッフのモチベーションや利用者の満足度が上がり、両者を苦しめる結果となっている。問題の本質

は、福祉業界の長年の体质にあると私は考える。

そこに気付き、本格的な組織改革に乗り出している法人も少なくある。中でも、8年前から現在まで正規スタッフの離職者ゼロ、非正規スタッフについても離職率わずか6%を実現しているのが、島根県にある雲南ひまわり福祉会である。

### 基本理念を実現する 組織改善で活動は多岐に

雲南ひまわり福祉会は、障がいのある人とその家族を支援する活動を主軸とし、2000年に設立された。基本理念は「地域で共に暮らす喜びをめざし」というものだが、最初の10年間はほとんど絵に描いた餅で、スタッフは定着せず離職率は20%前後と非常に高かつた。そのためか利用者へのサービスの質の向上につながらず、将来の経

常に伴い、スタッフ数も当初は10人ほどだったのが、現在は48人にまで増加した。「ここで働きたい」という人が後を絶たないほどの人気ぶりで、求人募集をしていくなくても「とにかく現場を見学させてほしい」という連絡が頻繁に入ってくる。そればかりか、ハローワークからも同法人を名指しで来る求職者もあり、次の募集はいつかと問い合わせてくるほどだという。

先日同法人を訪問した際に、常務理

営に対し大きな不安を抱えていた。

さかもとこうじ	●経営学者（元法政大学大学院教授）
1947年静岡県生まれ。70年法政大学経営学部卒業後、浜松大学、福井県立大学、静岡文化芸術大学他の教員などを歴任。この会社に「人材が集まるのか」「日本でいちばん大切にしたい」と書く	この会社に「人材が集まるのか」「日本でいちばん大切にしたい」と書く
企業概要	企業名／社会福祉法人「雲南ひまわり福祉会」
所在地	島根県雲南市木次町東口登357-1
代表者	横山允裕
設立	2000年7月13日
従業員数	48人